

FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA TECNOLÓGICA PARA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

AUTOR

Lady Viviana Rondón Leguízamo

Economista

lady.rondon@unimilitar.edu.co

**“Artículo presentado como trabajo final de Especialización en Gerencia Integral de
Proyectos”**

TUTOR

Ing. Guillermo Roa Rodríguez, MSc

Maestría en Ingeniería Mecatrónica de la Universidad Nueva Granada
Especialización en Gerencia de proyectos de la Universidad Nueva Granada
Ingeniero en Mecatrónica - Universidad Militar Nueva Granada
Coordinador Especialización en Gerencia Integral de Proyectos y
Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad Militar Nueva Granada
guillermo.roa@unimilitar.edu.co



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
DICIEMBRE 2015**

FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA TECNOLÓGICA PARA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO LABORAL DE LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY TECHNOLOGY FOR PERFORMANCE ASSESSMENT OF EMPLOYMENT NUEVA GRANADA MILITARY UNIVERSITY

Lady Viviana Rondón Leguízamo
Economista
Universidad Militar Nueva Granada.
Bogotá, Colombia
lady.rondon@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El presente artículo muestra los parámetros en los cuales la Universidad Militar Nueva Granada debe tener en cuenta a la hora de implementar una metodología tecnológica sobre las Evaluaciones del Desempeño Laboral, la cual ayudará a disminuir el tiempo del procedimiento mismo, y así mismo generará impactos positivos en cuanto a las capacitaciones, contribuyendo directamente el mejoramiento del clima laboral. El documento presenta, en la primer parte los antecedentes basados en la necesidad de llevar a cabo la implementación tecnológica, adicionalmente el cómo se llevaría a cabo dicha implementación teniendo en cuenta los diferentes parámetros y procesos a llevar a cabo, y finalmente el documento presentara niveles de impacto y de riesgo que se puedan presentar al momento de la realización. A través del estudio del documento presentado, fue posible obtener una pauta que permite a la Universidad Militar Nueva Granada identificar verazmente los diferentes aspectos en los cuales debe prestar más atención, no solamente para la eficiente productividad de sus funcionarios, si no adicionalmente la educación cultural de los mismos, generando mejora continua relacionado en todo ámbito de vida, laboral familiar y socio cultural.

Palabras Clave: Desempeño Laboral, Clima Organizacional, Capacitaciones, Productividad.

ABSTRACT

This article shows the parameters in which the New Granada Military University should consider when implementing a technological methodology on job performance evaluations, which will help reduce the time of the procedure itself, and likewise generate positive impacts. As for training, contributing directly improving the working environment. The document presents, in the first part of the background based on the need to carry out the technological implementation, further how this would be done considering implementing the various parameters and processes to carry out, and finally the document presented levels impact and risk that may arise when performing. By studying the document submitted was possible to obtain a pattern that allows the Military University Nueva Granada truthfully identify the different aspects in which more attention should be paid not only for efficient productivity of their employees, if not further cultural education thereof, generating continuous improvement in all areas related to life, family labor and cultural partner.

Keywords: Job performance, organizational climate, Training, Productivity.

INTRODUCCIÓN

La universidad Militar Nueva Granada es una universidad pública del orden nacional en Colombia, fue fundada el 23 de Julio de 1982, y es considerada como una de las universidades más importantes, tradicionales y representativas de Colombia por su tradición, prestigio, calidad y selectividad de ingreso.

La **Universidad Militar Nueva Granada** cuenta con tres sedes en la cual se sede principal cuenta aproximadamente con 5.520 m² de aulas y auditorios, 2.213 m² de laboratorios y talleres, 1.910 m² de zonas de bienestar y 330 m² de biblioteca y hemeroteca, entre otros, también cuenta con un campus en el municipio de Cajicá en el norte del Área Metropolitana de Bogotá. Con el objetivo de aumentar la oferta de programas técnicos, tecnológicos, profesionales y posgrados en distintas áreas del saber, y de estar a la vanguardia en sus instalaciones educativas. Además de los edificios administrativos y de las facultades que cuentan con auditorios propios, sala de internet, aulas y cafeterías, se contempla la ejecución de edificaciones especiales que se integren a la labor educativa de la universidad de acuerdo a los requerimientos de cada programa y a las preferencias de cada estudiante. Y por ultimo cuenta con una sede de Medicina en la Localidad de Chapinero, al costado del Hospital Militar Central, esta sede cuenta con cerca de 1.299 m² de aulas y auditorios, 1.290 m² de laboratorios, 1.358 m² de zonas de bienestar y 333 m² de biblioteca, entre otros.

Adicionalmente, la Universidad Militar Nueva Granada ofrece 25 programas de pregrado presenciales, 6 pregrados a distancia, 81 especializaciones, 9 maestrías y 1 doctorado. Además de contar con más de 120 cursos de extensión, 21 diplomados, 368 convenios vigentes, 104 cursos de idiomas presenciales, 16

cursos de idiomas a distancia, que se ofrecen a toda la comunidad, a través de sus facultades. [1]

Su máximo organismo de gobierno es el Consejo Superior Universitario, Cuenta con la Vicerrectoría General, Académica, Administrativa, Investigaciones y por último la Vicerrectoría del Campus. Dentro de cada vicerrectoría hay divisiones o departamentos los cuales son amplio componente instrumental para el cumplimiento de los objetivos de cada vicerrectoría.

Dentro de la Vicerrectoría Administrativa se encuentra la División de Gestión del Talento Humano la cual tiene por objetivo liderar y desarrollar un clima laboral óptimo para el personal vinculado a los procesos académicos y administrativos de la universidad.

La División de Gestión del Talento Humano Planea, elabora y desarrolla el Plan de Capacitación y formación del personal de la Universidad, de acuerdo con las necesidades detectadas en el campo administrativo y docente, es uno de los grandes retos representados en la División y más aun cuando se evidencia falencias en cuanto al clima organizacional más específicamente en la medición del desempeño del funcionario el cual se toma con base al resultado de la Evaluación del Desempeño Laboral.

La Evaluación de Desempeño Laboral tiene como objetivo principal determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la empresa en su conjunto.

Para realizar eficientemente la Implementación del Software se tiene en cuenta la Formulación de proyectos planteadas principalmente por artículos analíticos de proyectos, metodologías de formulación PMI, dentro de los cuales se destacan la Gestión de alcance, Gestión tiempos, gestión de costos.

Actualmente, en la Universidad Militar Nueva Granada, se han venido reflejando diferentes tipos de inconvenientes en la realización de la Evaluación del Desempeño Laboral, ya que se realiza manualmente y por medio de un formato ya establecido, el cual no tiene las bases suficientes para tomar medidas respectivas en cuanto a una mala calificación o para implementar aspectos de mejoras en cuanto a clima organizacional, por lo tanto la Universidad Militar Nueva Granada tiene la necesidad de realizar un cambio completo con este procedimiento de evaluación, hay varias opciones de mejora, pero la mas optima es la implementación de un sistema de software, la cual ayuden a manejarlo de forma responsable, eficiente y veraz.

Adicionalmente, se evidencio permanentemente el descontento por parte de los funcionarios, ya sean por motivos personales, laborales etc., lo cual impacta negativamente en la productividad del empleado, por lo tanto, también se creó la necesidad de que los funcionarios mismos puedan realizar una autoevaluación en cuanto a los aspectos buenos o malos que a concepto propio ocasiona insatisfacción, dando a conocer a sus superiores aspectos que no les han dado

importancia, pero que, aplicados a la realidad influyen en todo tipo de aspectos ya sean comporta mentales, laborales y personales.

La Universidad Militar Nueva Granada con el cumplimiento de su plan de desarrollo institucional 2009-2019 “Transformación e Innovación Institucional”, para lo cual la División de Gestión del Talento Humano considera; que contar con un clima organizacional que promueva sus principios y valores institucionales es un importante factor que contribuirá a lograrlo, por lo tanto se han adelantado diversas iniciativas que se consideran oportunas, partiendo de una medición del clima organizacional que sirva de punto inicial debido a que dicho diagnostico permitirá evidenciar puntos críticos enfocados al mejoramiento del clima organizacional.

Por lo tanto se busca realizar una medición en la cual se pueda valorar la gestión y el desempeño del servidor público de la Universidad Militar Nueva Granada, para posibilitar el mejoramiento y desarrollo de las condiciones personales y laborales, de los funcionarios de carrera, los de libre nombramiento y remoción, y los provisionales, con el fin de verificar el cumplimiento de las funciones, obligaciones y responsabilidades. [2]

Actualmente la División de Gestión del Talento Humano no cuenta con una herramienta óptima y eficaz para el procedimiento de Evaluación de Desempeño Laboral; se ha tenido que verificar manualmente cada una de las evaluaciones de los funcionarios para lograr identificar en qué estado actual se encuentran las mismas, y esto ha generado demoras en la generación de base de datos y en la obtención de los mismos ya que se debe realizar la verificación en cada una de las hojas de vida de cada funcionario con el fin de identificar los posibles faltantes y así mismo proceder a solicitarlas, identificar fechas de las evaluaciones teniendo en cuenta la fecha de ingreso del funcionario o tomando como referencias las fechas de las evaluaciones anteriores, verificar que la evaluación este bien diligenciada y completa, adicionalmente se procede a tabular e ingresar a la base de datos las respuestas obtenidas y elaborar informes por dependencias para que así mismo se puedan identificar las falencias principales de las mismas para que por medio del plan de desarrollo institucional se puedan mitigar por medio de capacitaciones [3].

Por lo anterior, la Universidad Militar Nueva Granada tiene la necesidad de Formular una metodología tecnológica para evaluaciones de desempeño laboral logrando disminuir el tiempo de desgaste y tedioso proceso operativo de recopilación y análisis de la misma.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Se seleccionaron las herramientas más adecuadas para hacer una correcta definición del proyecto, para así mismo obtener el mejor resultado partiendo inicialmente desde la Vicerrectoría Administrativa con la división de Gestión del Talento Humano hasta la última dependencia de la Institución mejorando no solamente el entorno laboral si no también mejorando la calidad de vida del trabajador disminuyendo los flagelos que afectan de cierta forma la productividad.

Primero se identificaron los tiempos para la óptima realización de las actividades, y así mismo incluirlas y aplicarlas en el cronograma, por lo tanto para poder llevar eficientemente el desarrollo de la implementación de la metodología se seleccionaron profesionales destacados por la excelencia de sus procedimientos laborales. Posteriormente, se gestionó de forma eficaz y con personal especializado, los costos para poder alcanzar el mejor resultado posible, se lograron identificar los parámetros de los entregables y se definió la ruta crítica a partir de los resultados obtenidos del diagrama de precedencias, logrando fijar y solventar los posibles riesgos [6].

1.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño hacen hincapié en los siguientes aspectos. (Ver tabla 1)

Tabla 1 Indicadores de evaluación

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Utilización de Recursos	Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones
Calidad	Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.
Oportunidad	Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.
Responsabilidad	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanente, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.
Cantidad	Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y asignados.
Conocimiento del trabajo	Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para cumplimientos de las actividades y funciones del empleo.
Compromiso Institucional	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y demuestra actitudes con sentido de pertenencia a la entidad.
Relaciones Interpersonales	Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores, generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.
Iniciativa	Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.
Confiabilidad	Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.
Colaboración	Coopera con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.
Atención al usuario	Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.

Fuente: Evaluación del desempeño laboral

1.2. GESTIÓN DEL TIEMPO

1.2.1. Definición de actividades

Se contrató la empresa desarrolladora del Software “KAWAK”, la cual brinda los soportes, las capacitaciones y las herramientas, en las cuales se puede soportar el peso en gran parte del procedimiento de Evaluación de Desempeño Laboral, por lo tanto, se tiene la estimación sobre la demora de la implementación del software para toda la planta Administrativa de la UMNG la cual es de 6 meses teniendo en cuenta las capacitaciones a cada uno de los funcionarios (evaluadores y evaluados), para la ejecución del mismo se deben tener en cuenta el personal que dictara las capacitaciones a cada uno de los funcionarios, teniendo como referencia el cronograma, dentro del cual se empezaría a capacitar los funcionarios de la División de Gestión del Talento Humano, después a las vicerrectorías y sucesivamente a cada una de las dependencias logrando así el 100% de los funcionarios Administrativos capacitados después de los 6 meses de gestionamiento del proyecto. Para las diferentes capacitaciones es necesario contar con el personal de apoyo adecuado por lo tanto se necesitan. La implementación de la nueva metodología, llevó a aplicar el proyecto en 3 fases, partiendo de la fase de formulación, seguida de la fase de elaboración y finalizando con la fase de ejecución [4-5].

1.2.1.1. Fase de Formulación

La primera fase es la formulación en donde se identificaron las actividades que originaron el punto de partida del proyecto y en las que se comprende principalmente, los enfoques principales para la eficiente ejecución del mismo. En la actividad **A** se indicó el inicio del proyecto en cual tiene por objetivo presentar el anteproyecto para su aprobación. En la actividad **B** dio paso a la descripción de la implementación y/o creación del modelo del sistema, para así poder evidenciar claramente los ajustes a realizar. En la actividad **C, D y E** se expuso el modelo del sistema para recibir opiniones externas, las cuales se toman como críticas constructivas las cuales mejorarían el proceso del diseño del mismo. En la actividad **F**, se realizó la estimación de los costos de acuerdo a los parámetros de diseño, mano de obra y materiales. En la actividad **G, H e I**, se generaron los cronogramas en los cuales se hace hincapié en las zonas de alto impacto y/o ruta crítica, lo importante es llevar a cabo las fechas del cronograma para poder culminar el proyecto con más precisión y sin sobrecostos. En la actividad **J, K, L, M y N**, se generó la aprobación por parte de los ordenadores del gasto de la Institución, después de haber realizado pruebas de error, las cuales abrieron paso a la finalización del modelo final del sistema a implementar (Ver tabla 02).

Tabla 2: Fase I Formulación

FORMULACIÓN	
A	Realizar anteproyecto con apoyo en KAWAK - Director de proyecto-Funcionario de Talento Humano
B	Descripción general de la implementación Tecnológica- Director de diseño- Director de proyecto- Ingeniero
C	Presentación del diseño- Director de diseño- Director de proyecto- Ingeniero

D	Descripción de la relación del diseño con el tema- Director de diseño- Director de proyecto
E	Justificación de la elección en función de las necesidades a satisfacer- Director de diseño- Director de proyecto
F	Estimación preliminar de los costos del proyecto en términos de mano de obra y materiales- Director de diseño- Director de proyecto-economista
G	Generar cronograma del proyecto - Director de diseño- Director de proyecto
H	Evaluación y aprobación de datos preliminares- Director de diseño, Ingeniero y Director de proyecto
I	Aprobación departamento de diseño- Director de diseño, ingeniería y construcción- Director de proyectos
J	Evaluación y aprobación del Anteproyecto: Director del Proyectos- Jefe de Talento Humano, Director de la oficina asesora de planeación.
K	Aprobación Vicerrectoría Administrativa- Director de diseño, ingeniería y construcción- Director de proyectos-jefe de Talento Humano
L	Aprobación Vicerrectoría General- Director de diseño, ingeniería y construcción-Director de proyectos-jefe de Talento Humano
M	Aprobación Rectoría- Director de diseño, ingeniería y construcción-Director de proyectos-jefe de Talento Humano
N	Aprobación de presupuesto – Rector UMNG-Director de proyectos y Jefe de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

1.2.1.2. Fase de Elaboración

La segunda fase impacta directamente en la elaboración del Software, en la cual se observó principalmente la implementación de prueba y error del bosquejo del programa, el cual nos arrojó resultados óptimos y reajustes necesarios para la correcta eficiencia del mismo. En las actividades **A1**, **B1** y **C1** se destacó la importancia, el valor agregado y diferencial que aplicaron los ingenieros de soporte para el eficiente funcionamiento del programa. En las actividades **D1**, **E1** y **F1**, se tuvieron en cuenta las fechas de aplicación y posibles reajustes.

En las actividades **G1**, **H1**, **I1**, y **J1**, se realizaron estudios de factibilidad en donde se observó la reacción positiva de los funcionarios al momento de darles a conocer la nueva herramienta en la cual puedan identificar eficaz y verídicamente sus competencias laborales y productivas. En la actividad **K1** y **L1**, se presentó el bosquejo y diseño final del sistema, para aprobación por parte de los líderes del proceso.

En la actividad **M1** y **N1**, se reviso nuevamente los diferenciales en los costos, para que no haya lugar a un diferencial positivo o negativo. En la actividad **O1**, **P1**, **Q1**, **R1**, **S1** y **T1**, se tuvieron en cuenta las capacitaciones para la correcta utilización del Software por parte de los jefes evaluadores y los funcionarios a evaluar. Y finalmente en las actividades **U1**, **V1**, **W1**, y **X1**, se indago la finalización del proyecto y se procedió a utilizar el sistema (ver tabla 3).

Tabla 3: Fase II Elaboración

ELABORACIÓN	
A1	Elaboración y montaje del Software- Supervisión de elaboración - director del proyecto – Ingeniero
B1	Pruebas de error – calidad, ingeniero
C1	Supervisión de redes y especificaciones- Ingeniero
D1	Supervisión de cronograma y presupuesto – Director del Proyecto - Oficina asesora de planeación
E1	Análisis de cambios y ajuste de cronograma – Funcionario Talento Humano- director del proyecto
F1	Contabilidad y análisis de tiempo del personal- Funcionario Talento Humano- Oficina asesora de planeación
G1	Estudios de factibilidad técnica- Ingeniero
H1	Alternativas técnicas –Ingeniero
I1	Alternativas en función de la calidad y costos – Director del Proyectos – Economista
J1	Ingeniería (preguntas y especificaciones) Director del proyecto, encuestador- Ingeniero
K1	Bosquejo final- Director de proyecto - Ingeniero
L1	Aprobación y firma - Director de proyecto- Director de diseño –ingeniero – Jefe Talento Humano
M1	Estimación definitiva de los costos- Economista- Director del proyecto
N1	Planear detalladamente la etapa de capacitación y montaje- Funcionario Talento Humano
O1	Estimación definitiva del costo en recursos humanos. - Economista- director proyecto- oficina asesora de planeación
P1	Ronda de preguntas adecuación de los indicadores de desempeño- Director del proyecto- encuestador-Funcionario Talento Humano-Ingeniero
Q1	Informe de eficiencia – Funcionario Talento Humano
R1	Generar los procedimientos y criterios de evaluación de los proyectos –Director de Proyectos- Encuestador
S1	Revisión de formatos de cierre- Funcionario Talento Humano
T1	Finalización de actividades de elaboración: Ingeniero-Director del Proyecto
U1	Evaluación de proyectos por parte de los Vicerrectores-Director del Proyecto
V1	Reunión con junta directiva Director del proyectos Jefe Talento Humano
W1	Liquidación de proyecto –Director del Proyecto
X1	Cierre del proyecto- Director del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

1.2.1.3. Fase de Ejecución

Finalmente, la fase 3 en la cual se realizó la puesta en marcha del software teniendo en cuenta la importancia de seguir consecuentemente las capacitaciones de acuerdo con el cronograma. En las cuales las actividades **A2**, **B2**, **C2** y **D2**, se realizó, reuniones retroalimentativas y lecciones aprendidas, así como los reajustes después de puesta en marcha del Software (ver tabla 4).

Tabla 4. Fase III Ejecución

EJECUCIÓN	
A2	Anuncio por correo electrónico sobre capacitaciones
B2	Ejecución de capacitaciones de acuerdo al cronograma (3 HORAS DIARIAS * 3 DIAS SEMANA* MESES)
C2	Implementación del Software
D2	Generación de Informes después de la implementación del Software

Fuente: Elaboración Propia

1.2.2. Definición de Tiempos

Una implementación tecnológica de Software está delimitada que terceros participen en el proceso con una fecha límite de entrega, por lo tanto se toma una muestra para definir los tiempos en que incurre cada proceso, pero para ser una metodología aplicable no se condicionan el tiempo cuantificable, sino que se asignan porcentajes a los procesos generales para determinar cuánto utiliza cada actividad. A continuación se especifica la asignación en porcentajes para las actividades como se observa en la tabla 5.

Tabla 5 Tiempos Formulación

FORMULACIÓN		DIAS
A	Realizar anteproyecto con apoyo en KAWAK - Director de proyecto-Funcionario de Talento Humano	4%
B	Descripción general de la implementación Tecnológica- Director de diseño- Director de proyecto- Ingeniero	1%
C	Presentación del diseño- Director de diseño- Director de proyecto- Ingeniero	1%
D	Descripción de la relación del diseño con el tema- Director de diseño- Director de proyecto	1%
E	Justificación de la elección en función de las necesidades a satisfacer- Director de diseño- Director de proyecto	1%
F	Estimación preliminar de los costos del proyecto en términos de mano de obra y materiales- Director de diseño- Director de proyecto-economista	2%
G	Generar cronograma del proyecto - Director de diseño- Director de proyecto	2%
H	Evaluación y aprobación de datos preliminares- Director de diseño, Ingeniero y Director de proyecto	1%
I	Aprobación departamento de diseño- Director de diseño, ingeniería y construcción- Director de proyectos	1%
J	Evaluación y aprobación del Anteproyecto: Director del Proyectos- Jefe de Talento Humano, Director de la oficina asesora de planeación.	2%
K	Aprobación Vicerrectoría Administrativa- Director de diseño, ingeniería y construcción- Director de proyectos-jefe de Talento Humano	1%

L	Aprobación Vicerrectoría General- Director de diseño, ingeniería y construcción-Director de proyectos-jefe de Talento Humano	1%
M	Aprobación Rectoría- Director de diseño, ingeniería y construcción-Director de proyectos-jefe de Talento Humano	1%
N	Aprobación de presupuesto – Rector UMNG-Director de proyectos y Jefe de Talento Humano	1%
ELABORACIÓN		
A1	Elaboración y montaje del Software- Supervisión de elaboración - director del proyecto – Ingeniero	17%
B1	Pruebas de error – calidad, ingeniero	8%
C1	Supervisión de redes y especificaciones- Ingeniero	3%
D1	Supervisión de cronograma y presupuesto – Director del Proyecto - Oficina asesora de planeación	3%
E1	Análisis de cambios y ajuste de cronograma – Funcionario Talento Humano- director del proyecto	3%
F1	Contabilidad y análisis de tiempo del personal- Funcionario Talento Humano- Oficina asesora de planeación	3%
G1	Estudios de factibilidad técnica- Ingeniero	3%
H1	Alternativas técnicas –Ingeniero	1%
I1	Alternativas en función de la calidad y costos – Director del Proyectos – Economista	3%
J1	Ingeniería (preguntas y especificaciones) Director del proyecto, encuestador- Ingeniero	11%
K1	Bosquejo final- Director de proyecto - Ingeniero	2%
L1	Aprobación y firma - Director de proyecto- Director de diseño –ingeniero – Jefe Talento Humano	2%
M1	Estimación definitiva de los costos- Economista- Director del proyecto	2%
N1	Planear detalladamente la etapa de capacitación y montaje- Funcionario Talento Humano	2%
O1	Estimación definitiva del costo en recursos humanos. - Economista- director proyecto- oficina asesora de planeación	1%
P1	Ronda de preguntas adecuación de los indicadores de desempeño- Director del proyecto- encuestador-Funcionario Talento Humano-Ingeniero	2%
Q1	Informe de eficiencia – Funcionario Talento Humano	1%
R1	Generar los procedimientos y criterios de evaluación de los proyectos –Director de Proyectos- Encuestador	3%
S1	Revisión de formatos de cierre- Funcionario Talento Humano	1%
T1	Finalización de actividades de elaboración: Ingeniero-Director del Proyecto	1%
U1	Evaluación de proyectos por parte de los Vicerrectores-Director del Proyecto	1%
V1	Reunión con junta directiva Director del proyectos Jefe Talento Humano	1%
W1	Liquidación de proyecto –Director del Proyecto	1%
X1	Cierre del proyecto- Director del Proyecto	1%
EJECUCIÓN		
A2	Anuncio por correo electrónico sobre capacitaciones	1%

B2	Ejecución de capacitaciones de acuerdo al cronograma (3 HORAS DIARIAS * 3 DIAS SEMANA* MESES)	10%
C2	Implementación del Software	2%
D2	Generación de Informes después de la implementación del Software	1%
	TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

1.2.3. Diagrama de precedencias

El diagrama de precedencias se usa para representar las actividades en orden de ejecución y las flechas para representar las actividades consecuentes de cada ejecución, identificando la actividad principal, actividad secundaria y así sucesivamente hasta llegar a la actividad final de cada fase.

1.2.3.1. Fase I: Formulación

En la etapa de formulación se identifican las actividades que se llevaron a cabo para la iniciación de la elaboración del software, de la actividad **A** precede la actividad **B**, ya que por medio de esta se describe la implementación tecnológica, de la actividad **B**, precede la actividad **C** y **D**, ya que por medio de estas actividades se realiza la presentación y la descripción del diseño del software, de la actividad **C** precede la actividad **E**, en la cual se evidencia la justificación de la necesidad a satisfacer, de la actividad **E** precede la actividad **G**, donde se identifican las actividades a implementar en el cronograma, de la actividad **D** precede la actividad **F** donde se muestra los costos incurridos en la implementación del software, de la actividad **G** precede la actividad **H, I**, en donde se presenta la aprobación del diseño por parte del director del proyecto, de la actividad **I** precede la actividad **J** en donde se refleja la aprobación por parte del director del proyecto, de la actividad **J** precede la actividad **K**, en donde se evidencia la aprobación del anteproyecto, de la actividad **K** precede la actividad **L**, en donde surge la aprobación por parte de la Vicerrectoría Administrativa por medio de un acta, de la actividad **L** precede la actividad **M**, en donde se acepta la aprobación por parte de la Vicerrectoría General por medio de un acta, y finalmente de la actividad **M** precede la actividad **N** en donde surge la aprobación por parte de la Rectoría de la Universidad (ver tabla 6).

Tabla 6: Precedencias Formulación

ACTIVIDAD PRECEDENTE	ENTREGABLE	ACTIVIDAD SIGUIENTE
A	Implementación tecnológica	B
B	Presentación y descripción del diseño – bosquejo	C, D
C	Justificación de la necesidad – informe	E
D	Informe costos	F
E	Cronograma	G
F	Informe costos	
G	Aprobación diseño	H, I
H	Aprobación diseño	

I	Aprobación Director	J
J	Aprobación Anteproyecto	K
K	Aprobación Vicerrectoría Administrativa –Acta	L
L	Aprobación Vicerrectoría General – Acta	M
M	Aprobación Rectoría	N
N	Aprobación de presupuesto – Rector UMNG-Director de proyectos y Jefe de Talento Humano	

Fuente: Elaboración Propia

Una forma de visual y amplia de ver las actividades precedentes de otras es en el siguiente diagrama de precedencia

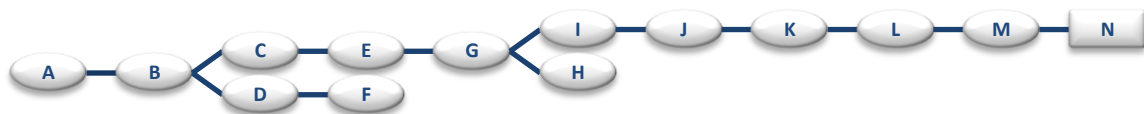


Figura 1: Diagrama de precedencia Fase I

Fuente: Elaboración propia

Ruta Crítica: A, B, C, E, G, I, J, K, L, M, N

De acuerdo a la figura 1, se puede evidenciar que la mayoría de esta fase de formulación es de ruta crítica por lo cual es de vital importancia cada una de las actividades a desarrollar, en la cual se encuentra la aprobación por parte de las Vicerrectorías de la Institución.

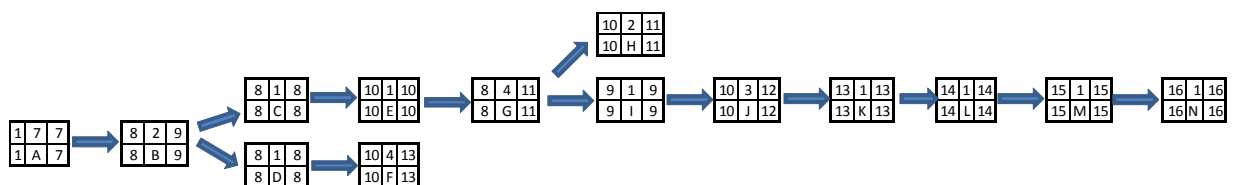


Figura 2: Diagrama de precedencia

Fuente: Elaboración propia

Con la eficiente ejecución de la fase de formulación se observa en la figura 2 que el proyecto lleva un avance de un 17%, teniendo en cuenta la eficiente ejecución de los tiempos.

1.2.3.2. Fase II: Elaboración

En la fase de elaboración es importante destacar que es la fase en la cual se gestiona la mayor parte del proyecto, en la cual se reflejan las actividades y sus diferentes entregables dentro de los cuales se especifican a continuación: De la actividad **A1** preceden las actividades **B1**, **D1** y **Q1**, en donde se define la elaboración y montaje del software teniendo en cuenta los diferentes parámetros del mismo, de la actividad **B1**, preceden las actividades **C1** y **K1** en las cuales se realizan las acciones de prueba y error, donde se selecciona un grupo de funcionarios y se realiza la gestión de la evaluación en la que se identifican los errores y así mismo se busca la solución más efectiva y pertinente, siguiendo con la actividad **C1** de la cual preceden las actividades **G1** y **H1**, en donde se tiene en cuenta las observaciones por parte de los supervisores y del director del proyecto generando más confiabilidad en el producto esperado, así mismo, de la actividad **D1** de la cual preceden las actividades **F1** y **E1**, se observa la pertinencia en la eficiente ejecución de los tiempos estipulados y posibles ajustes en el cronograma lo cual no genera retrasos en los mismos, por lo tanto la actividad **F1** de la cual precede la actividad **I1**, se tiene en cuenta el análisis de los tiempos estipulados en el cronograma, por consiguiente de la actividad **G1** de la cual precede la actividad **J1**, se toma en cuenta el análisis respectivo de los estudios de cuan factible es la toma de decisiones del tiempo en el cronograma, así mismo, de la actividad **I1** de la cual precede la actividad **M1**, se indaga sobre las posibles alternativas de los costos a implementar del proyecto, continuando con la actividad **J1** de la cual precede la actividad **P1**, se realiza informe respectivo sobre las especificaciones del software, de la actividad **K1** de la cual precede la actividad **L1**, se evidencia y se muestra el bosquejo final del sistema de software, por consiguiente de la actividad **L1** de la cual precede la actividad **N1**, se procede a realizar la aprobación de informe y se abre paso a la continuidad del proyecto, de la actividad **M1** de la cual precede la actividad **O1**, se indaga sobre la estimación de los costos, de la actividad **Q1** precede la actividad **R1**, en la cual después de haber obtenido la aprobación del informe y la estimación de los costos se realiza un informe de eficiencia el cual indagara sobre el trabajo efectuado por cada uno de los funcionarios integrantes del proyecto, así mismo y continuando con la actividad **R1** de la cual preceden las actividades **S1** y **U1**, en donde se toman en cuenta los diferentes criterios de evaluación y los parámetros a implementar, en la actividad **S1** de la cual precede la actividad **T1** se da inicio al diligenciamiento de los formatos de cierre de proyecto, así mismo de la actividad **U1** de la cual precede la actividad **V1**, se tienen en cuenta el análisis respectivo de los Vicerrectores para poder dar paso al cierre de la fase II, y por último de la actividad **V1** y **W1** de la cual preceden las actividades **W1** Y **X1** respectivamente, se realizan los protocolos de finalización de la segunda fase teniendo en cuenta el informe final y la liquidación del proyecto (ver tabla 7).

Tabla 7: Precedencias Elaboración

ACTIVIDAD	ENTREGABLE	ACTIVIDAD SIGUIENTE
A1	Elaboración y montaje. Informe	B1, D1, Q1
B1	Prueba error – informe	C1, K1
C1	Supervisión – informe	G1, H1
D1	Cronograma y presupuesto – informe	F1, E1
E1	Ajustes cronograma	
F1	Análisis de tiempo – informe	I1
G1	Estudios factibilidad	J1
H1	Alternativas técnicas informe	
I1	Alternativas costos – informe	M1
J1	Especificaciones- informe	P1
K1	Bosquejo final	L1
L1	Aprobación – informe	N1
M1	Estimación de los costos	O1
N1	Planeacion capacitacion	
O1	Estimacion costos definitivo – informe	
P1	Adecuación indicadores preguntas	
Q1	Informe de eficiencia	R1
R1	Criterios de evaluacion	S1, U1
S1	Formatos de cierre	T1
T1	Finalizacion de actividades – informe	
U1	Analisis vicerrectores	V1
V1	Reunion – informe	W1
W1	Liquidacion – informe	X1
X1	Cierre del proyecto –Acta	

Fuente: Elaboración Propia

De igual manera y una forma de visual y amplia de ver las actividades precedentes de otras es en el siguiente diagrama de precedencia, en el cual se identifica que la mayoría de las actividades son punto de partida para el cumplimiento de los objetivos de la fase II, iniciando principalmente por las pruebas de error, precedido por el presupuesto a ejecutar y así mismo por los informes arrojados después de realizar las primeras pruebas, de esta manera se abriría paso a las siguientes actividades, las cuales aportan un papel importante en cuando al cumplimiento total de todos los objetivos del alcance gestión de tiempos gestión de costo y el impacto del proyecto.

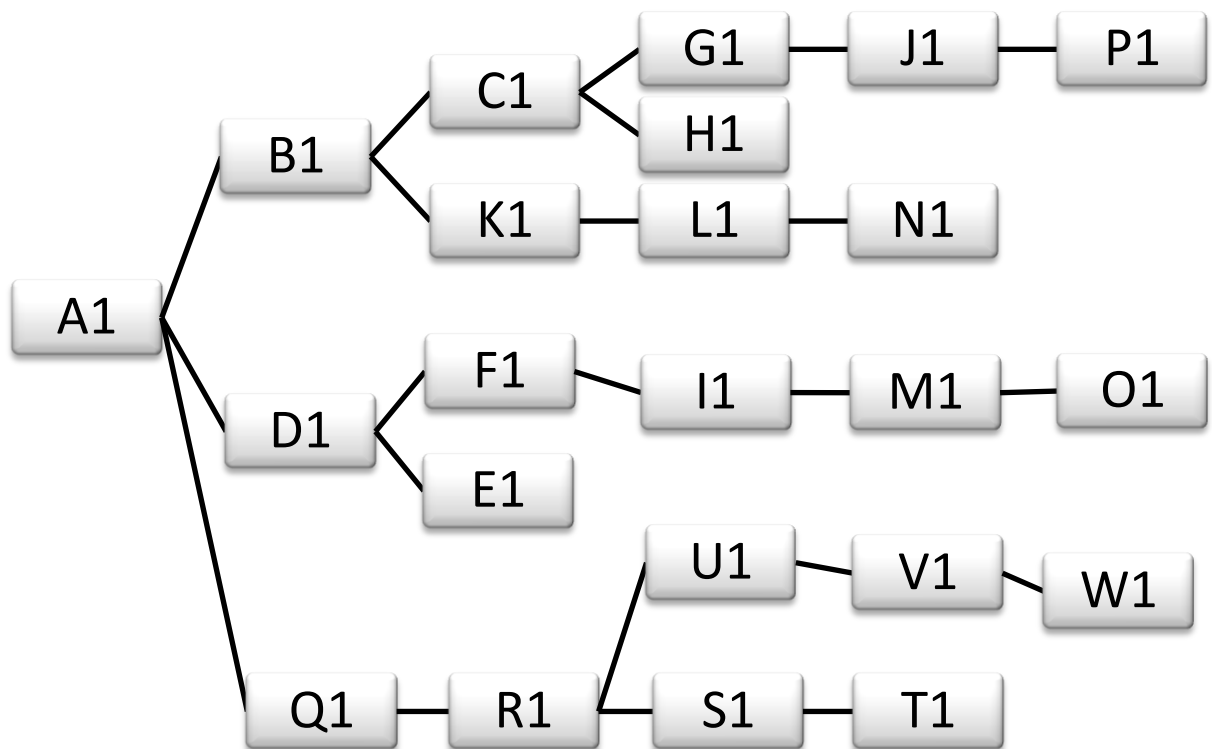


Figura 3: Diagrama de precedencia Fase II
Fuente: Elaboración propia

Ruta Crítica 1: A1-Q1-R1-U1-V1-W1-X1

De acuerdo al diagrama de precedencia figura 3 y 4, se puede evidenciar la ruta crítica las cuales son de vital importancia en la fase II de ejecución en donde se resalta el diseño final del software, la estimación de los costos y tiempo y finalmente la aprobación por parte de los superiores jerárquicos de la Institución.

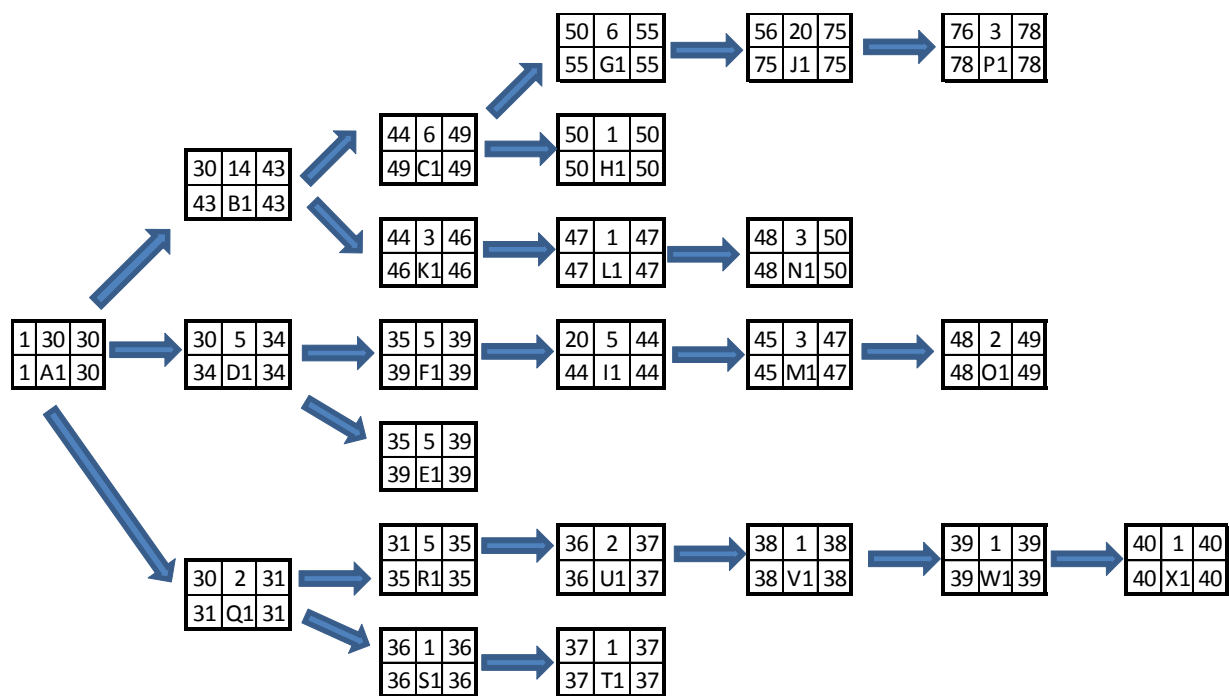


Figura 4: Diagrama de precedencia Fase II

Fuente: Elaboración propia

1.2.3.3. Fase de Ejecución

En la fase final de Ejecución se identifican que todas las actividades son consecuentes y preceden cada una de la otra en forma lineal iniciando principalmente por informar a toda la comunidad de la Universidad la nueva metodología a implementar, citándolos una capacitación sobre el uso del mismo por medio de un correo electrónico, así mismo se evidencia la puesta en marcha de software y finalmente se realiza un informe sobre la retroalimentación obtenida después de la implementación del sistema (ver tabla 8).

Tabla 8: Precedencias Ejecución

ACTIVIDAD	ENTREGABLE	ACTIVIDAD SIGUIENTE
A2	Informacion general Email	B2
B2	Capacitaciones	C2
C2	Puesta en marcha	D2
D2	Informe despues de implementación	

Fuente: Elaboración Propia



Figura 5: Diagrama de precedencia Fase III

Fuente: Elaboración propia

En la figura 5, se observa que las actividades preceden cada una de la otra por lo tanto es indispensable la eficiente ejecución de cada una para poder alcanzar los objetivos propuestos.

DIAGRAMA DE GANTT

El Diagrama de Gantt, es una herramienta temporal en dirección horizontal en el cual las actividades se identifican en forma de cuadros entrelazados según su tiempo de enlace de esta manera es más fácil identificar el camino crítico del proyectos [7]. A continuación se muestra el diagrama de Gantt implementado para el presente proyecto de la Implementación Tecnológica donde se establecieron las diferentes actividades, la duración y porcentaje de participación. (Ver tabla 9)

Tabla 9: Diagrama de Gantt

		SEMANA																									
	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
FORMULACION (17%)	A	4%																									
	B		1%																								
	C		1%																								
	D		1%																								
	E		1%																								
	F			2%																							
	G			2%																							
	H				1%																						
	I				1%																						
	J				2%																						
	K					1%																					
	L					1%																					
	M					1%																					
	N					1%																					
ELABORACION (70%)	A1					17%																					
	B1						8%																				
	C1										8%																
	D1											3%															
	E1												3%														
	F1													3%													
	G1														3%												
	H1															3%											
	I1																3%										
	J1																	11%									
	K1																				2%						
	L1																					2%					
	M1																						2%				
	N1																							2%			
	O1																								1%		
	P1																									2%	
	Q1																										
	R1																								1%		
	S1																									3%	
	T1																									1%	
	U1																									1%	
	V1																									1%	
	W1																									1%	
	X1																									1%	
EJECUCION (13%)	A2																									1%	
	B2																				10%						2%
	C2																									1%	
	D2																										

Figura 6: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

En la imagen se observa cómo se calcula y/o evidencia los tiempos de cada actividad en función de la duración de cada una, por lo tanto a medida de que progresa una actividad se puede obtener una visión general del avance del proyecto.

1.3. Ruta crítica del proyecto

1.3.1. FORMULACION

En la fase I la ruta crítica a seguir es A, B, C, E, G, I, J, K, L, M, N, en donde se identifican las aprobaciones de todos los superiores jerárquicos no solamente del diseño sino también de los costos a implementar y de la aprobación final del modelo de evaluación.

1.3.2. ELABORACION

En la Fase II, se la ruta crítica que se observa a continuación:

Ruta Crítica 3: A1-Q1-R1-U1-V1-W1-X1

Dentro de la Ruta crítica implementada en la fase II se puede evidenciar que se resalta el diseño final del software, la estimación de los costos y tiempo y finalmente la aprobación por parte de los superiores jerárquicos de la Institución.

1.3.3. EJECUCIÓN

En la fase final de Ejecución se identifican que todas las actividades son consecuentes y preceden cada una de la otra en forma lineal iniciando principalmente por informar a toda la comunidad de la Universidad la nueva metodología a implementar, citándolos una capacitación sobre el uso del mismo por medio de un correo electrónico, así mismo se evidencia la puesta en marcha de software y finalmente se realiza un informe sobre la retroalimentación obtenida después de la implementación del sistema.

Adicionalmente se observa la pertinencia de analizar la ruta crítica del proyecto en total dentro de los cuales se observa la interacción de las tres fases: A, B, C, E, G, I, J, K, L, M, N -A1-Q1-R1-U1-V1-W1-X1-A2-B2-C2-D2. Así mismo se evidencia que cada actividad precede de la anterior y así mismo cada fase precede de la anterior, por lo cual se realizó una exhausta revisión y supervisión en cuanto al cumplimiento del cronograma. Sin la finalización de la última actividad de cada fase no se daría estricto cumplimiento del alcance del proyecto, por lo que es de gran pertinencia generar metas en cada una de ellas.

1.4. Gestión de costos y de recursos

A continuación, se identifica la asignación de costos y recursos, en la cual se distribuye la remuneración de todos los recursos físicos y humanos.

En la asignación de recursos se evidencia los tiempos necesarios a incurrir para la capacitación de 600 funcionarios de la Universidad Militar Nueva Granada, en donde se identifican 5 capacitadores distribuidos por semanas como se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 10).

Tabla 10: Asignación recursos

Cronograma de capacitación	SEMANA 1 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	SEMANA 2 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	SEMANA 3 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	SEMANA 4 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	SEMANA 4 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	SEMANA 5 TIEMPO 4 HORAS DIA * 3 DIAS SEMANA)	HORAS	DIAS
CAPACITADOR 1	20	20	20	20	20	20	72	3
CAPACITADOR 2	20	20	20	20	20	20	72	3
CAPACITADOR 3	20	20	20	20	20	20	72	3
CAPACITADOR 4	20	20	20	20	20	20	72	3
CAPACITADOR 5	20	20	20	20	20	20	72	3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	72	3
					TOTAL FUNCIONARIOS	600		18

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, en la siguiente tabla se identifican los costos de la mano de obra profesional del proyecto (ver tabla 11) [8-9].

Tabla 11: Valores

MANO DE OBRA	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	COSTO TOTAL (6 meses)
Director de proyectos	1	\$ 4000000.	\$ 24000000
Jefe Oficina Asesora de planeación	1	\$ 3000000.	\$ 18000000.
Director de diseño	1	\$ 4000000.	\$ 24000000.
Economista	1	\$ 2500000.	\$ 15000000.
Funcionario Talento Humano c/u	2	\$ 1800000.	\$ 21600000.
Ingeniero c/u	2	\$ 3500000.	\$ 42000000.
Personal de capacitación c/u * 1.25 meses	5	\$ 2000000.	\$ 60000000.
Jefe Talento Humano	1	\$ 5000000.	\$ 30000000.
Licencia Software	1		\$ 50000000.
INSUMOS			15000000
TOTAL			\$ 299600000.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior en el ítem de los insumos, es pertinente aclarar que dentro de los insumos a utilizar se destacan materiales de oficina, equipos de cómputo y demás utensilios obtenidos para la eficiente realización del proyecto. Los costos reflejados en mano de obra profesional, son costos actuales, según el registro salarial informado por el Departamento de la Función Pública aplicado a la Universidad Militar Nueva Granada vigencia 2015.

1.5. Diseño del modelo de evaluación del desempeño

Dentro de los parámetros usados para la implementación del formato de la Evaluación del desempeño laboral, se identifico en la primera página, la ubicación del funcionario a evaluar, es decir, el formato de evaluación debe contener el nombre del funcionario evaluado y del evaluador, número e identificación, cargo desempeñado, y principalmente los periodos comprendidos en las fechas a evaluar.

1.5.1. Grados de valoración:

La valoración de los indicadores se hará con base cuatro tipos de criterios dentro de los cuales se comprende principalmente el indicador de P. ENC (POR ENCIMA) el cual comprende el periodo, el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos. Así mismo el segundo criterio es el ADECUADO el cual presenta los niveles y patrones establecidos. El tercer criterio es POR DEBAJO el cual se presenta de forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo. Y por último el cuarto criterio el cual es MUY POR DEBAJO este indicador no presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

1.5.2. Interpretación de la Evaluación del Desempeño

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación de desempeño, se tienen en cuenta los siguientes grados [10]: Dentro de los parámetros de puntajes establecidos por la evaluación del desempeño laboral se tienen en cuenta cuatro tipos de valores, es decir, si el funcionario cuenta de 884 a 1000 puntos quiere decir que el funcionario tiene rendimiento SOBRESALIENTE, si el funcionario obtiene de 767 a 883 puntos, significa que el funcionario tiene rendimiento superior, si el funcionario obtiene de 650 a 766 puntos, el evaluado tiene rendimiento adecuado, y finalmente si la puntuación que obtiene el funcionario es de 100 a 649 puntos la evaluación del desempeño arroja resultados insatisfactorios lo cual es procedente por parte del jefe evaluador, realizar análisis de los causantes del bajo rendimiento laboral y así mismo especificar y hacer que el caso sea de carácter especial hasta lograr el optimo rendimiento del mismo reflejado en las evaluaciones futuras.

Tabla 12: Factores de Productividad

FACTORES DE DESEMPEÑO						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	MPD	PD.	ADC.	P.ENC.	PUNTOS
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones	14-51	52-90	91-115	116-140	

CALIDAD: Realiza los trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	12-44	45-77	78-98	99-120	
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.	10-36	37-64	65-82	83-100	
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes, asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas y trabajos realizados y los asignados.	8-29	30-51	52-65	66-80	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	8-29	30-51	52-65	66-80	
Subtotal:					

Tabla 13: Factores de Conducta Laboral

FACTORES DE DESEMPEÑO						
ÁREAS	DESCRIPCIÓN Y PESO DE FACTORES	MPD	PD.	ADC.	P.ENC.	PUNTOS
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y tramita el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros, colaboradores, propiciando un ambiente laboral del cordialidad y respeto.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la	6-21	22-38	39-49	50-60	

	entidad.					
	ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio.	4-14	15- 25	26- 32	33-40	
	PUNTAJE TOTAL:					

EVALUACIONES DE PRODUCTIVIDAD (65%)

EVALUACIONES DE CONDUCTA LABORAL (35%)

Para la cuantificación del resultado final se tiene en cuenta que la suma total de la evaluación en cuanto a productividad (ver tabla 12) se debe multiplicar por 65% y a su vez la suma de la conducta laboral (ver tabla 13) se multiplica por el 35% y el total generado por la suma de las dos ponderaciones es el resultado final de la evaluación del desempeño laboral. Para los resultados obtenidos con un puntaje inferior a 700 puntos, se procede a realizar un análisis directamente con los involucrados, es decir, se realizan preguntas a los evaluadores y a compañeros de trabajo del funcionario evaluado, con el fin de aclarar la justificación de la calificación y así mismo encontrar la capacitación adecuada para mitigar la falencia encontrada.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

2.1. Gestión Del Riesgo

Los riesgos que se podría evidenciar son principalmente la inasistencia a las capacitaciones, esto influiría directamente tiempo y costos de la capacitación, adicionalmente otro riesgo a incurrir sería en el desinterés por parte de los jefes evaluadores en no llevar a cabo la utilización de la nueva herramienta de software, lo cual implicaría, que los informes llevados a cabo después de la implementación del software no serían plenamente verídicos ni confiables.

2.1.1. Acciones de mitigación

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de la no innovación tecnológica de Evaluación del Desempeño Laboral se encuentran varios criterios que obstaculizan la productividad de los funcionarios, ya que se presenten incoherencias en las calificaciones por que los supervisores-evaluadores no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos, adicionalmente los evaluadores no consideren la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación, que se evalúe por inmediatez

Por tal motivo se busca la manera de que el procedimiento de Evaluación de Desempeño Laboral, sea un procedimiento como aspecto de mejora y así mismo evidenciar la importancia del mismo como resultado de la productividad del funcionario, es indispensable conocer bien los problemas, elegir la técnica de evaluación adecuada y capacitar a los supervisores para eliminar errores de calificación.

Actualmente se evidencian diferentes tipos de problemas al momento de solicitar la Evaluación de Desempeño Laboral ya que se maneja por medio de un formato en el cual no es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área, dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, resta transparencia al sistema de estímulos y promociones, Se reduce la motivación del personal ya que al no existir un autoevaluación la cual pueda expresar sus inconvenientes , lo que deteriora su productividad, se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad, el personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.

Adicionalmente, se tiene por objetivo no solamente la realización de la evaluación de desempeño digital por parte del jefe evaluador, sino que también se busca ampliar su espacio de comunicación personal en la cual se implemente una autoevaluación, en la cual el funcionario pueda justificar su calificación no solamente laboral si no psicológico y personal.

2.2. Identificación de Impactos

Teniendo en cuenta el impacto generado a la Universidad Militar Nueva Granada por la implementación del nuevo sistema software para el mayor y mejor control sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral de sus funcionarios, se obtuvo una respuesta positiva de los mismos mejorando sustancialmente el entorno laboral, así mismo y por medio del informe realizado después de la implementación del software, los funcionarios respondieron positivamente al nuevo manejo del procedimiento de evaluación mejorando no solamente la productividad si no también el mejoramiento del entorno familiar

3. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la implementación del Software para la Evaluación del Desempeño Laboral de la Universidad Militar Nueva Granada, se diseñó una metodología bajo la guía estándar PMBoK del PMI, por lo tanto el presente artículo inicialmente evidencia la importancia de la creación de la nueva metodología de evaluación para poder evaluar la productividad de los funcionarios y así mismo mitigar las falencias presentada por los mismos.

Así mismo la evaluación de desempeño laboral sistematizada no solamente ayuda a identificar las falencias provocadas individualmente por parte de los funcionarios, si no que adicionalmente contribuye a evidenciar las ocurrencias de los mismos coadyuvando a la programación de las capacitaciones para solventar dichos inconvenientes.

La implementación de la metodología tecnológica abarca los puntos críticos que contiene el documento actual manteniendo las condiciones para hacer dinámica su utilización ante cualquier proceso evaluativo

En razón a que se identifican los riesgos que a nivel general pueden afectar el proceso para elaborar y entregar una la evaluación del desempeño laboral, para lo cual se define la forma como se controlaría dicho evento dentro de la empresa; teniendo en cuenta los entregables que da como resultado cada proceso con sus actividades definidas en relación al recurso humano asignado para cada unidad teniendo en cuenta el perfil de cada participante, porque es fundamental tener un equipo dinámico e idóneo para fortalecer el trabajo y no subutilizar recurso humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Página web de la Universidad Militar Nueva Granada en: <http://www.umng.edu.co/inicio>
- [2] MG Eduardo Antonio Herrera Berbel. Plan de Desarrollo Institucional (2009-2109) Universidad Militar Nueva Granada
- [3] Acuerdo 2 2012 “por el cual se expide el reglamento general del personal y de la carrera administrativa de la Universidad Militar Nueva Granada”
- [4] Informe gestión de la División de Gestión del Talento Humano vigencia 2014
- [5] Procedimiento de Evaluación de Desempeño Laboral- Kawak- División de Gestión de calidad.
- [6] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - PMI, " Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - PMBOK®", 2013.
- [7] Diagrama de Gantt – planificación y seguimiento de proyectos disponible en: <http://www.pdcahome.com/diagrama-de-gantt/>
- [8] Tabla de Tarifas de Honorarios Profesionales para Contadores Públicos (Orientación del Consejo Técnico de la Contaduría Pública). (2010). En: <http://actualicese.com/actualidad/informacion-mas-consultada/tabla-de-tarifas-de-honorarios-profesionales-para-contadores-publicos/> (01 de Diciembre del 2015)
- [9] Scheel H., Gutiérrez H., Flechas J., Asociación Colombiana de Ingenieros ACIEM Cundinamarca., (2008) Manual de referencias de tarifas para la contratación de servicios profesionales de ingeniería en Colombia. En: http://www.aciem.org/home/Pdfs/Libros_y_Memorias/Doc_Manual_Ref_Tarifas.pdf f (01 de Diciembre del 2015).
- [10] formato para la Evaluación de Desempeño Laboral Universidad Militar Nueva Granada disponible en: <http://www.umng.edu.co/inicio>